BEING A GREAT AND SUSTAINABLE

HOSPITAL

Rochmanadji Widajat

BUDAYA ORGANISASI

VISI MISI

MANAJEMEN PERUBAHAN

STRATEGI

MANAJEMEN KINERJA

RUMAH SAKIT BARU

Beberapa *Pittfall* Manajemen yang Harus Diwaspadai

BEING A GREAT AND SUSTAINABLE HOSPITAL

BEBERAPA *PITFALL* MANAJEMEN
YANG HARUS DIWASPADAI

OLEH
ROCHMANADJI WIDAYAT

Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
Jakarta

Daftar Isi

Sambutan Direktur Jenderal Bina Pelayanan Medis Depkes RI

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Pertama-tama marilah kita panjatkan puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang karena rahmat-Nya di tengah "genderang perubahan" di berbagai bidang, termasuk di bidang Perumahsakitan, masih ada insan yang peduli dan mengkritisi "perangkap" terhadap manajemen Rumah Sakit, yang sewaktu-waktu harus siap dan mampu merespons tuntutan dan harapan seluruh pemangku kepentingan di Rumah Sakit.

Saya salut dan sangat menghargai jerih payah dr. Rochmanadji Widayat, SpA(K), MARS, yang telah mempunyai segudang pengalaman dalam mengelola beberapa Rumah Sakit, di usia senja namun masih tetap semangat untuk berkarya menyumbangkan buah pikiran dan berbagi pengalaman kepada generasi penerus.

Buku *Being a Great and Sustainable Hospital* berupaya mengingatkan kita semua tentang perlunya mewaspadai "kejadian yang lazim tidak disangka dan berpotensi mengganggu perubahan yang sedang dilakukan oleh para pengelola Rumah Sakit" dalam menerapkan sistem pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit.

Dengan diterbitkannya buku ini, saya harapkan para pengelola Rumah Sakit dapat terbantu dalam menata dan mengelola sistem layanan perumahsakitan yang baik serta berorientasi kepada masyarakat.

Wassalammu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Direktur Jenderal Bina Pelayanan Medis
Farid W. Husain
NIP 130 808 593

Sambutan Ketua Umum Perhimpunan Rumah Sakit Seluruh Indonesia (PERSI)

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Pertama-tama mari kita panjatkan syukur kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan rida-Nya, dr. Rochmanadji Widajat, SpA(K), MARS telah selesai menyusun bukunya yang berjudul: "*BEING A GREAT AND SUSTAINABLE HOSPITAL: Beberapa* Pitfall *Manajemen yang Harus Diwaspadai.*"

Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa industri rumah sakit di dunia ini semakin lama semakin menghadapi tantangan yang tidak semakin ringan. Dunia perumahsakitan tidak pernah memperkirakan akan mengalami dan merasakan adanya *unprecedented pressures* antara lain berupa: meningkatnya tuntutan terhadap pelayanan (populasi menua, obat dan tehnologi baru, kesadaran konsumen meningkat diikuti peningkatan ekspektasi); meningkatnya tekanan dari lingkungan (penyakit infeksi dan ancaman bioterorisme, biaya malpraktik, tingkat regulasi semakin ketat); ekonomi kesehatan semakin memburuk (tingkat *reimbursement* menurun, tenaga kesehatan terbatas, kesulitan menyesuaikan keterbatasan sumber daya dengan meningkatnya tuntutan pelayanan).

Menghadapi tekanan tekanan seperti ini, dunia perumahsakitan dituntut untuk melaksanakan manajemen rumah sakit yang efektif, efisien, produktif, dan berpusat pada kepentingan pasien agar rumah sakit mencapai performa yang kompetitif di era persaingan global ini. Seiring dengan tuntutan globalisasi, sering kali menjadi obsesi kita untuk dapat mewujudkan *world class hospital*, yaitu rumah sakit dengan: *Patients management with minimum medical error; Enhancement of service quality; Better communication and collaboration; Effective and efficient administration*.

Dalam upaya untuk mencapai hal-hal di atas dengan pengaruh dari faktor lingkungan baik lokal, nasional, regional maupun internasional, sering kali kita berada pada posisi atau berada di wilayah *slippery slope* sehingga mudah tergelincir ke dalam "jebakan" yang oleh penulis dipopulerkan dengan istilah *pitfalls*, baik dari aspek manajemen maupun etika.

Oleh karena itu, menurut pendapat saya, penerbitan buku ini sangat tepat dari aspek waktu (momentum) dan juga materi yang terkandung di dalamnya sehingga dengan memahami uraian dalam buku ini, para pengelola rumah sakit dapat terhindar dari *pitfalls* yang dapat merugikan performa maupun citra rumah sakit, terutama dalam mempertahankan jati diri rumah sakit kita sebagai institusi sosio-ekonomis dengan tetap memiliki kemampuan dalam persaingan global.

Harapan saya, buah karya dr. Rohmanadji ini dapat menjadi tambahan acuan bagi para pengelola rumah sakit, sekaligus memperkaya khazanah pustaka tentang manajemen rumah sakit di Indonesia serta dapat memicu para pakar perumahsakitan di negara ini untuk ikut menyumbangkan keahliannya dalam bentuk karya tulis yang bermutu.

Semoga niat baik penulis dan kita semua selalu diridai Allah SWT dalam rangka pengabdian kita kepada negara dan bangsa Indonesia.

Wassalammu'alaikum Warahmatulahi Wabarakatuh

PERHIMPUNAN RUMAH SAKIT
SELURUH INDONESIA (PERSI)

Dr. Adib A Yahya, Mars

Ketua Umum

Kata Pengantar dari Penulis

Dalam era globalisasi abad XXI ini, setiap organisasi, dalam perkembangan bisnisnya, mutlak dituntut untuk tidak sekadar hidup, tetapi ia harus "berani maju dan mampu bersaing bebas" dengan unsur lain dalam dan di luar lingkungannya. **Rumah Sakit** (**RS, Hospital**), baik RS pemerintah maupun swasta**,** sebagai suatu organisasi/lembaga institusi yang mengelola suatu **multiusaha** (pelayanan medis,

pelayanan administrasi umum dan keuangan, pelayanan laboratorium, farmasi dan alat kesehatan, pelayanan nutrisi, pelayanan sekuriti, pergudangan farmasi dan umum, dll.), harus, tidak terkecuali, memenuhi tuntutan baru di atas. Salah satu upaya mendasar untuk memenuhinya adalah dengan melakukan pembenahan internal wadah organisasi secara tepat dan sehat sehingga menjadi RS yang terus berkembang dengan mobilitas tinggi, selaras dengan tuntutan perkembangan eksternal organisasi.

Di pihak lain, memang tidak mudah mengelola sebuah RS, suatu organisasi pelayanan kesehatan yang unik dan **serba padat**, yaitu padat usaha, padat modal, padat kecanggihan ilmu-teknologi, padat SDM dan profesi karena akan berhadapan dengan dampak internal multiusaha RS, yaitu **padat masalah.** Fenomena **RS-padat masalah** tersebut masih diperberat oleh munculnya **masalah regional dan global**, yakni perubahan yang sangat cepat, tantangan persaingan-bebas, tuntutan perencanaan strategis berbasis kinerja, serta lahirnya paradigma organisasi dan kepemimpinan masa depan. Bahkan, baik perorangan atau masyarakat yang dilayani oleh RS kini cenderung makin “suka pilih-pilih” (*choosy*) dan mulai *gemar menuntut* (masuk era *litigious society*).

Dengan berbekal suatu niat baik dan sedikit ilmu pengetahuan dan pengalaman dalam organisasi dan manajemen perumah-sakitan, penulis memberanikan

diri merangkai 3 (tiga) kata kunci: *Manajemen, RS,* dan "*Pitfalls*", dalam sebuah buku yang berjudul ***BEING GREAT dan SUSTAINABLE HOSPITAL*: Beberapa *Pitfall* Manajemen yang Harus Diwaspadai,** yang belum pernah ditulis atau dibukukan oleh penulis lain di Indonesia. Penulis berniat menyumbangkan hasil pengamatan, ide, dan pengalaman dalam mengelola **perubahan** RS di Indonesia pada umumnya dengan fokus kajian **manajemen strategis**.

Tujuan pokok penulisan buku ini terutama untuk membangkitkan kewaspadaan kita dalam menghadapi Era Globalisasi, akan adanya *Pitfall* (*lubang perangkap*), yang dalam kamus diartikan sebagai: "kejadian yang lazimnya tidak disangka terjadi dan berpotensial mengganggu/ menjadi masalah". Oleh karena itu, sasaran buku ini lebih diarahkan kepada para pemilik, pimpinan, dan manajer RS, juga para mahasiswa S1 dan S2 (pascasarjana) serta para praktisi lain yang berminat di bidang manajemen RS.

Buku ini terdiri atas 10 bab, yang dimulai dari Bab 1: yang membahas Latar Belakang Masalah; lalu Bab 2: Paradigma Organisasi dan Kepemimpinan RS dalam Perspektif Regional dan Global; Bab 3: Permasalahan Umum RS di Indonesia Menghadapi Era Globalisasi dan Krisis Keuangan Global. Sedangkan, kajian *pitfalls* dimulai pada Bab 4 dalam Manajemen Perubahan dan Peran

Budaya Organisasi; Bab 5 dalam Manajemen Perencanaan dan Implementasi Strategi; Bab 6 dalam Manajemen SDM dan Hubungan dinamis antara *Leadership–Followership*, Bab 7 dalam dalam Manajemen Mutu, *Clinical Risk* dan *Patient Safety*, Bab 8 dalam Manajemen Pemasaran RS, antara Etika dan Bisnis; Bab 9 dalam Manajemen RS-Pendidikan dan Pusat Rujukan; dan Bab 10 dalam Manajemen Keuangan di dalam Era Krisis Global. Akhirnya dalam Bab 11 diajukan Rekomendasi dan *Take Home Message* untuk dipakai sebagai bahan renungan sebelum mengambil keputusan aplikatif di lingkungan RS/institusi masing-masing.

Untuk mempermudah membaca dan memahami inti sari buku ini, penulis menyediakan **Ringkasan Eksekutif,** yang isinya adalah kerangka, rangkuman, dan abstraksi dari apa saja yang sudah tertulis. Sedangkan, Daftar Pustaka dan Rekomendasi tercantum pada bab akhir dari tulisan dalam buku ini.

Ucapan Terima Kasih

Penulis ingin menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, puji dan syukur *alhamdulillah* kepada Tuhan YME untuk semua karunia yang penulis terima dalam hidup ini dan atas selesainya buku ini.

Selain itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dirjen Bina Yanmed, para pejabat dan mantan-pejabat di Departemen Kesehatan RI, Pimpinan

RS Pemerintah dan Swasta, Ketua Umum Perhimpunan RS Indonesia (PERSI), Ketua Umum Perhimpunan Manajer Pelayanan Kesehatan Indonesia (PERMAPKIN), para sahabat baik dan PT Gramedia Pustaka Utama serta semua pihak yang terkait, sejak ide hingga proses penerbitan buku ini. Tidak lupa, ucapan terima kasih khusus saya alamatkan pada istri, anak-anak, dan cucu-cucu tercinta yang telah memberi semangat dan pengertian.

Semoga buku ini dapat menambah khazanah dan wacana praktis di bidang ilmu manajemen di Indonesia, khususnya manajemen RS dalam menghadapi tantangan dan peluang dalam persaingan global. Oleh karena itu, semua kritik dan saran yang membangun tentunya akan sangat dinantikan dan diterima dengan senang hati.

Semarang, Februari 2009

Penulis

Pengertian Umum Istilah dan Singkatan

1. **"Pitfall"** menurut *Longman Dictionary of Contemporary English* 3rd ed. (2001): adalah "lubang perangkap"**,** yang dalam dunia bisnis dapat diartikan sebagai "**kelalaian/ kejadian yang lazimnya tidak diduga** atau disangka sebelumnya" (***unsuspectable event***) "yang berpotensi menjadi **masalah/mengganggu"** kelancaran usaha/aktivitas/pelaksanaan program, baik sebagian maupun keseluruhan.

2. **Manajemen:** suatu proses **"melakukan usaha/tindakan (*BUSINESS*)"** untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, melalui tahapan: "perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi" (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*), dengan cara-cara: negosiasi, kerja sama dan atau menggerakkan segala sumber daya yang ada *secara efektif dan efisien* (Pearce JA and Robinson RB, *Strategic Management*, 1994)

3. **Manajemen Perubahan (*Change Management*):** Suatu **usaha/tindakan** berkelanjutan untuk **mengubah organisasi** ("sebagian atau keseluruhan/total") disesuaikan dengan tuntutan perubahan "internal" (budaya, SDM, fasilitas, dana dan manajemen puncak) dan atau "eksternal" (tuntutan *customers*/bisnis-global, peraturan "poleksosbud", kemajuan IPTEK dan perubahan demografi/epidemiologi) dengan tahapan dan tujuan "hari esok lebih baik" yang ditetapkan.

4. **Rumah Sakit (RS):** organisasi/institusi yang menyelenggarakan pelayanan medis (rawat-jalan dan rawat-inap) dan penunjang medis dan nonmedis, kepada individu dan masyarakat "secara menyeluruh (preventif, kuratif, promotif, rehabilitatif") dan menyelenggarakan sistem rujukan. Disebut **RS Pemerin-**

tah apabila RS tersebut milik Pemerintah Pusat (c/q Depkes/Dep. lain) atau Pemerintah Daerah, dan disebut **RS Swasta** apabila RS tersebut milik perorangan atau organisasi swasta/sosial/keagamaan. Sedangkan, **RS Pendidikan** atau **Teaching Hospital** adalah RS yang digunakan sebagai tempat pelayanan dan pendidikan profesi kedokteran secara berkelanjutan (Depkes RI, *Standar RS-Pendidikan*, 2005).

5. **Era Globalisasi:** suatu era diberlakukannya "liberalisasi sistem persaingan global", berbagai produk barang maupun jasa, boleh melintasi batas-batas negara (Kesepakatan GATT): *cross border supply, consumption abroad, commercial present, and movement of natural person*. Di wilayah negara-negara ASEAN dikenal dengan istilah **AFTA** (Asean Free Trade Area) yang diberlakukan sejak tahun 2003, terjadi banyak "perubahan transformasi regional dan global" yang dampaknya sudah mulai terasa di Indonesia (Bambang Sugeng, 2003).

6. **Organisasi:** "wadah kegiatan yang sudah diatur, atau wadah dinamis berkumpulnya sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang mempunyai tujuan bersama". **Organisasi modern** bersifat dinamis, mempunyai visi dan misi serta sudah menetapkan sasaran,

tujuan dan langkah strategis yang disepakati bersama oleh pimpinan dan para bawahannya tersebut (Bennis W dan Mische M, *Organisasi Abad 21*, 1996 dan Senge PM, *Leading Learning Organization*, 1997)

7. **Visi, Misi,** dan **Strategi Organisasi**

   Visi : *state of right condition* atau keadaan ideal seperti apa dan bagaimana yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu agar sampai pada tujuan bersama (*goals*). **Visi** = *what we want to be.*

   Misi: adalah *the right track how to be there* (pernyataan jalur yang benar dan realistis), atau *a down to earth statement* untuk merealisasi visi.

8. **Strategi:** adalah agenda sentral suatu organisasi yang berisi tema kerja yang tepat untuk dilaksanakan sesuai dengan hasil kajian terhadap faktor internal dan eksternal organisasi

9. **Semangat wirausaha (*entrepreneurship*):** semangat inovatif yang menjiwai seseorang dalam "bekerja dan berusaha" secara efektif, efisien dan "ekonomis (berusaha memperoleh nilai lebih)". Kebalikannya, **mental birokratis,** yaitu sikap dan semangat yang menjiwai seseorang bekerjanya hanya bersifat "reaktif,

lamban dan apatis" (kurang inisiatif atau menunggu petunjuk atasan).

9. **KRISIS KEUANGAN GLOBAL–2008**
   Bulan Oktober 2008 lalu telah terjadi **krisis likuiditas di USA** yang dipicu oleh skandal kredit macet di sektor properti. Oleh sebab itu, terjadilah usaha "besar-besaran" perburuan mata uang dolar Amerika Serikat/ AS$ (untuk meningkatkan *capital inflow*) sehingga AS$ "mahal harganya" serta banyak diburu investor. Dampak krisis mengglobal ke kawasan Eropa dan Asia, **termasuk Indonesia,** di mana terjadi grafik pertumbuhan ekonomi yang melambat hingga ke resesi keuangan, yang berimbas ke sektor riil, perdagangan, dan kehidupan sehari-hari.

Ringkasan Eksekutif

Manajemen adalah suatu proses **melakukan usaha/ tindakan (BUSINESS)** secara efektif dan efisien untuk capai tujuan yang telah ditetapkan, melalui tahapan: "perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi".

Ada 3 (tiga) kata kunci (*keywords*) yang mendasari penyusunan buku ini: ***Manajemen, Rumah Sakit*** dan ***Pitfalls.*** Bila ketiganya dirangkai dan digabung dalam satu